

Zukunftsstrategien für eine dynamische Westschweizer Landwirtschaft

Barbara Eiselen und Martin Pidoux

Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, 3052 Zollikofen, Schweiz

Auskünfte: Martin Pidoux, E-Mail: martin.pidoux@bfh.ch; Barbara Eiselen, E-Mail: barbara.eiselen@bfh.ch



Vier für die Westschweiz essentielle Wertschöpfungsketten illustrieren die Diversität der Landwirtschaft. Brotgetreide, Weinbau, Geflügelmast, Milch und Milchprodukte. (Fotos: Agri)

Einleitung

Wie positionieren wir uns in Zukunft politisch, den Mitgliedern und der gesamten Land- und Ernährungswirtschaft gegenüber? Vor diesem Fragezeichen stand die Vereinigung der Westschweizer Bauernorganisationen AGORA (Association des groupements et organisations romands de l'agriculture). Seit der letzten, die gesamte Westschweiz umfassenden Studie von 1988 (FSASR) hat es in der Region zahlreiche agrarpolitische, gesellschaftliche und strukturelle Änderungen gegeben. In der Zwischenzeit erfassten mehrere Studien kantonsweise die Situationen (Réviron *et al.* 2011; Lehmann *et al.* 2001; Paus *et al.* 2006). Es fehlt jedoch zunehmend an einer aktuellen Gesamtsicht für AGORA. Um proaktive und konstruktive Massnahmen vorschlagen zu können, wurde die Hochschule für Agrar-,

Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) beauftragt in den Jahren 2015 und 2016 eine Studie über die Potenziale der Landwirtschaft in der Westschweiz durchzuführen (Pidoux *et al.* 2016; Eiselen und Pidoux 2016). Diese hat zum Ziel, sowohl die Wertschöpfung und die Attraktivität der Landwirtschaft zu steigern als auch die zukünftige strategische Positionierung der betroffenen Landwirtschaftsorganisationen zu erleichtern. Der Untersuchungsperimeter umfasste die Kantone, in denen Französisch gesprochen wird (Waadt, Genf, Neuenburg, Wallis, Freiburg, Jura) sowie den Bezirk des Berner Juras. Die angewandte Methode ist wegweisend, um in einem dynamischen und komplexen Umfeld für eine ganze Branche effizient handlungsorientierte Strategien zu finden.

Methode

Um die Vielfalt an Informationen zu erheben, wurden drei Perspektiven mit mehrheitlich qualitativen Methoden untersucht: die Entwicklung statistischer Kennzahlen in den letzten 20 Jahren, 20 Fallbeispiele landwirtschaftlicher Betriebe und vier Wertschöpfungsketten. Die erhaltenen Resultate wurden anschliessend in einem partizipativen Prozess mit den Akteuren mittels Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren SWOT¹-Analysen zu Strategien verarbeitet.

Ist-Situation 2014 unter drei Perspektiven

- **1. Perspektive** (Statistische Kennzahlen): die relevanten statistischen Kennzahlen der Bundesämter für Statistik (BFS) und für Landwirtschaft (BLW) wurden in Form von deskriptiver Statistik in die Analyse einbezogen.
- **2. Perspektive** (Fallbeispielbetriebe): Zwanzig Fallbeispiele landwirtschaftlicher Betriebe wurden gemäss folgender Kriterien selektioniert: Hauptausrichtung (Milch, Mast, Acker-, Wein-, Obst- und Gemüsebau), geographische Repräsentation (Kantone, Produktionszonen Tal, Hügel, Berg I, II und III) und Grösse der Betriebe (0–10 ha, 10–25 ha, 25–40 ha und über 40 ha). Die wirtschaftliche Situation 2014 wurde basierend auf der Buchhaltung der drei vorangegangenen Jahre analysiert und zusätzlich erhoben wir die aktuell geplante Strategie in einem Gespräch mit dem Betriebsleiter. Die wirtschaftliche Situation bis 2022 wurde mithilfe des von der HAFL entwickelten Budgetprogramms *Strataplan* berechnet und in Kontrast zum Status quo gebracht (Weiterführung der aktuellen Situation ohne Veränderung). Es wurde angenommen, dass die Produzentenpreise im Schnitt um 0,9 % jährlich sinken; dies entspricht den beobachteten Tendenzen der letzten Jahrzehnte. Die Betriebsstrategie wurde in die folgenden sechs Kategorien eingeteilt: Optimierung, Vergrösserung, Intensivierung, Spezialisierung, Diversifikation sowie Reduktion der landwirtschaftlichen Aktivität und Aufbau von Nebenerwerbstätigkeiten. Eine Kombination verschiedener Kategorien auf demselben Betrieb war dabei möglich. Die Vorteile und Potenziale sowie die Schwächen und Grenzen dieser sechs Kategorien wurden im Rahmen des weiter unten beschriebenen Workshops erhoben. Moderatoren hielten die Aussagen der Gruppendiskussionen fest.
- **3. Perspektive** (Wertschöpfungsketten): für die vier für die Westschweiz essenziellen Wertschöpfungsketten

Zusammenfassung

Die Westschweizer Landwirtschaft ist durch ihre grosse Diversität gekennzeichnet und umfasst in dieser Studie die Kantone, in denen Französisch gesprochen wird (Waadt, Genf, Neuenburg, Wallis, Freiburg, Jura) sowie den Bezirk des Berner Juras. Das Ziel ist, Zukunftsstrategien mit einer Gesamtsicht für diese Landwirtschaft zu erarbeiten. In einem partizipativen Prozess mit den involvierten Akteuren wurde zuerst die Ist-Situation der Land- und Ernährungswirtschaft analysiert um anschliessend Handlungsstrategien für die zukünftige Positionierung der Westschweizer Landwirtschaftsorganisation AGORA abzuleiten. Auf nur vier der 20 untersuchten Fallbeispielbetriebe wird das landwirtschaftliche Einkommen bis 2022 steigen, und zwar mit der Strategie des Flächenwachstums und ohne Milchproduktion. Das Weiterführen der aktuellen Situation ohne Veränderung (Status quo) würde für die 20 Betriebe eine Verschlechterung der finanziellen Situation bedeuten. Die strategische Planung inklusive der Investitionsplanung ist daher von grosser Bedeutung und sollte in Zukunft mehr gefördert werden. Die Westschweiz verfügt zwar über gut entwickelte und etablierte Regionalprodukte (z. Bsp. AOP/IGP) und Wertschöpfungsketten, jedoch könnten die Ausrichtung der Produktion und der Verarbeitung noch gezielter auf die Konsumentenbedürfnisse abgestimmt werden und die Produzenten vermehrt und tiefer in die Wertschöpfungsketten integriert werden, besonders im Industriemilchsektor.

(Brotgetreide, Weinbau, Geflügelmast, Milch und Milchprodukte) wurden je eine schematische Darstellung der Warenflüsse und der Marktteilnehmenden erarbeitet. Auf Grund dieser Informationen erstellten rund 60 Akteure der Westschweizer Land- und Ernährungswirtschaft im Rahmen eines Workshops fünf, auf die Wertschöpfungsketten differenzierte SWOT-Tabellen (zwei für die Wertschöpfungskette Milch) sowie eine für die Westschweizer Landwirtschaft im Allgemeinen. Daran beteiligt waren Betriebsleiter der untersuchten Landwirtschaftsbetriebe, Vertreter der Industrie, der Bauernverbände, des BLW und der kantonalen Landwirtschaftsämter. Die Teilnehmenden wurden aufgrund ihrer Kompetenzen einem, jeweils von einem Moderator begleiteten Thema zugeordnet (Industriemilch, Käse-

¹ Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) ist ein Instrument der strategischen Planung.

reimilch, Geflügelmast, Weinbau, Brotgetreide und Westschweizer Landwirtschaft allgemein). Jede der so gebildeten Gruppen nahm Stellung zu jedem der sechs Themen. So konnten branchenfremde und ganzheitliche Einsichten in den Beurteilungsprozess mit einbezogen werden.

Synthese und Strategiefindung

Die Synthesearbeit erfolgte in mehreren Schritten. Bei der Auswertung der SWOT-Tabellen wurden alle Aus-

sagen der Workshopteilnehmer berücksichtigt; Leitideen und wichtige Punkte waren das Resultat. Die 20 Betriebsstrategien wurden mit der während des Workshops getätigten Analyse der sechs Kategorien von Strategien verglichen. Dann wurden für die drei Perspektiven (statistische Kennzahlen, Fallbeispielbetriebe, Wertschöpfungsketten) die Erkenntnisse differenziert zusammengefasst. Diese Zwischenresultate mündeten in eine abschliessende Gesamtsynthese in Form einer SWOT-Analyse (Tab. 2) aus welcher sieben klar voneinan-

Tab. 1 | Ohne Betriebsstrategie wird das landwirtschaftliche Einkommen (LE) bis 2022 bei allen 20 Fallbeispielbetrieben sinken. (Rot: Rückgang gegenüber 2014, resp. gegenüber «Status quo»; Blau: Rückgang gegenüber 2014, jedoch höher als «Status quo»; Grün: Zunahme gegenüber 2014; *Familie und Angestellte)

	Hauptausrichtung, Fläche, Produktionszone	Betriebsstrategie: Kategorie und Besonderheiten	Stundenlohn* 2014 (CHF)	Entwicklung des LE (%) zwischen 2014 und 2022	
				im Status quo	mit der verfolgten Strategie
Betonung Milch	1. Käseimilch 74 ha, Bergzone III	Optimierung, Reduktion der Tätigkeit, Reduktion der Arbeitsbelastung	14.50	–9%	–10%
	2. Käse-, Industriemilch 26 ha, Bergzone I	Intensivierung, Spezialisierung, Diversifikation, Neubau Milchviehstall	24.00	–19%	–85%
	3. Industriemilch 74 ha, Bergzone II	Intensivierung, Spezialisierung, Neubau Milchviehstall	8.50	–1%	–47%
	4. Industriemilch 122 ha, Bergzone II	Optimierung, Bio, Extensivierung	29.90	–24%	–11%
	5. Industriemilch, Ackerbau 47 ha, Hügelzone	Optimierung, Diversifikation, Installation Photovoltaikanlage	23.70	–40%	–27%
	6. Industriemilch, Ackerbau 46 ha, Talzone	Vergrösserung + 45 ha, Intensivierung, Diversifikation, Neubau Maschinenhalle	17.50	–149%	–131%
	7. Käseimilch, Ackerbau 52 ha, Talzone	Intensivierung, Diversifikation, Neubau Milchviehstall	29.00	–68%	–93%
	8. Käseimilch, Ackerbau 52 ha, Hügelzone	Diversifikation, Reduktion der Tätigkeit, Aufgabe der Milchproduktion	28.10	–33%	–21%
	9. Industriemilch, Ackerbau, Schweinemast 55 ha, Bergzone I	Optimierung, Investition ins Wohnhaus	20.50	–23%	–39%
	10. Industriemilch, Geflügelmast 20 ha, Hügelzone	Diversifikation, Optimierung, Installation Photovoltaikanlage	11.90	–21%	–6%
Betonung Fleisch, Eier	11. Mutterkühe, Legehennen, Ackerbau 34 ha, Talzone	Vergrösserung + 32 ha, Spezialisierung, Diversifikation	27.70	–14%	+46%
	12. Rinder- und Geflügelmast, Ackerbau 33 ha, Talzone	Vergrösserung + 8 ha, Spezialisierung, Bau einer Pouletmasthalle	29.70	–16%	+63%
	13. Rindermast, Legehennen, Ackerbau 63 ha, Talzone	Spezialisierung, Optimierung, Aufgabe der Eierproduktion	26.80	–42%	–38%
	14. Mutterkühe 68 ha, Bergzone II	Vergrösserung + 22 ha, Diversifikation, Ausbau des Lohnunternehmens	20.20	–48%	–11%
Betonung Spezialkulturen, Ackerbau	15. Ackerbau 36 ha, Talzone	Vergrösserung + 10 ha, Spezialisierung, Optimierung	40.30	–69%	+38%
	16. Ackerbau, Gemüsebau 53 ha, Talzone	Vergrösserung + 56 ha, Diversifikation, Ausbau der Direktvermarktung	24.70	–25%	+27%
	17. Weinbau 13 ha, Talzone	Spezialisierung, Optimierung, Liquidität verbessern	23.50	–139%	–18%
	18. Weinbau 7 ha, Bergzone I	Spezialisierung, Ausbau von Spezialitäten	31.40	–40%	–23%
	19. Obstbau, Weinbau, Ackerbau 72 ha, Talzone	Spezialisierung, Diversifikation, Starke Ausrichtung auf den Markt	32.60	–28%	–15%
	20. Gemüsebau 22 ha, Talzone	Spezialisierung, Diversifizierung, Erhöhung Wertschöpfung	28.40	–36%	–9%

der getrennte Handlungsstrategien für die Westschweizer Land- und Ernährungswirtschaft abgeleitet wurden (Tab. 3). Die Begleitgruppe der Studie (bestehend aus Mitgliedern von AGORA) priorisierte daraufhin die vorgeschlagenen konkreten Massnahmen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. In zwei zeitlich getrennten Workshops entwickelten die Begleitgruppe sowie der Vorstand von AGORA diese Massnahmen weiter und präzisierten beziehungsweise validierten sie. Anschliessend wurden die Massnahmen zur Operationalisierung und Anwendung freigegeben.

Resultate

Einige aus der Perspektive «Fallbeispielbetriebe» gewonnene Resultate werden in Tabelle 1 gezeigt. Die Ergebnisse zu den Perspektiven «statistische Kennzahlen» und «Wertschöpfungsketten» sind direkt in die Gesamtsynthese in Tabelle 2 integriert.

Perspektive «Fallbeispielbetriebe»: Wachsen?

Es gibt Betriebsstrategien, die umgesetzt werden, auch wenn das landwirtschaftliche Einkommen (LE) damit mehr sinken wird als ohne Veränderung (Tab. 1, Nr. 1, 2, 3, 7, 9). Warum werden diese Strategien trotzdem realisiert? Vier dieser Betriebe planen Kapital in Produktionsanlagen und Land zu investieren, die bis 2022 zu wenig Ertrag abwerfen werden, jedoch längerfristig rentabel sein könnten. Der Fünfte wird seine Tätigkeit bewusst für eine bessere Lebensqualität reduzieren (Nr. 1). Nichtsdestotrotz führen gewisse Strategien zu prekären wirtschaftlichen Situationen, welche die Zukunft der Betriebe gefährden können. Besonders die zehn Milchproduktionsbetriebe sind betroffen; der durchschnittliche Stundenlohn beträgt CHF 20.80, was deutlich tiefer liegt als bei den übrigen zehn Betrieben mit CHF 28.50. Dennoch befinden sich diese Milchproduktionsbetriebe über dem von Haas und Höltschi (2014) berechneten Durchschnitt von CHF 14.70.

Auf nur vier der 20 untersuchten Fallbeispielbetriebe wird das LE bis 2022 steigen (Nr. 11, 12, 15, 16), und zwar mit der Strategie des Flächenwachstums (+ 8 ha bis + 56 ha) und ohne Milchproduktion. Dass eine Vergrösserung der landwirtschaftlichen Nutzfläche (LN) aber keine Erfolgsgarantie ist, zeigen die zwei Betriebe Nr. 6 und 14, bei denen hohe Investitionen für den Landkauf das Einkommen drosseln werden.

«Sich über Wasser halten und den Schaden minimieren»; diese Perspektive herrscht auf mehr als der Hälfte der Betriebe vor (blau markiert in Tab. 1). Durch gezielte Massnahmen wie die Optimierung der Kosten, die Erhö-

Tab. 2 | Gesamtsynthese für die Westschweizer Land- und Ernährungswirtschaft in Form einer SWOT-Tabelle.

Interne Faktoren	
Wichtigste Stärken	Wichtigste Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> Grosse Strukturen: 25 ha vs. 19 ha in der Deutschschweiz (BFS) 	<ul style="list-style-type: none"> Schwierige Verständigung unter einer grossen Anzahl Produzenten, gegenüber einer geringen Anzahl Verarbeiter und Verteiler
<ul style="list-style-type: none"> AOP/IGP-Produkte (21 von 33 eingetragenen Produkte, 2 Gesuche hängig) sowie andere regionale Marken und Labels gut etabliert 	<ul style="list-style-type: none"> Tiefer landwirtschaftlicher Stundenlohn, hoher Arbeitsaufwand, eingeschränkte Lebensqualität, manche Bewirtschafter verlieren die Motivation
<ul style="list-style-type: none"> Hohe Dynamik und viel Know-how auf allen Stufen der Wertschöpfungsketten der Land- und Ernährungswirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Preis für Landwirtschaftsland generell hoch mit zunehmendem Druck
<ul style="list-style-type: none"> Gut ausgestattete Milchverarbeitungsindustrie 	<ul style="list-style-type: none"> Mangelnde strategische Antizipation auf einigen Landwirtschaftsbetrieben
<ul style="list-style-type: none"> Guter Zusammenhalt zwischen den Akteuren gewisser Wertschöpfungsketten (Geflügelmast, AOP/IGP-Produkte usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> Tierhaltung generell wenig verbreitet, insbesondere Schweine- und Geflügelmast
<ul style="list-style-type: none"> Schnelle Anpassungsfähigkeit der Menschen an Veränderungen, kollegiale Zusammenarbeit 	
Externe Faktoren	
Wichtigste Chancen	Wichtigste Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> Zunehmendes Interesse für Regionalität und Qualität der Produkte sowie für die biologische Landwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Starker Franken: Schweizer Produkte im Ausland kaum wettbewerbsfähig, Einkaufstourismus
<ul style="list-style-type: none"> Einzugsgebiete in der Deutschschweiz (Bern, Zürich, St. Gallen) und Fortsetzung der Verstädterung (Lausanne, Genf, Freiburg, Neuenburg) 	<ul style="list-style-type: none"> Schwächung der Stadt-Land-Beziehung
<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung des Tourismus in der Westschweiz 	<ul style="list-style-type: none"> Sinkende Zahl der Landwirte, zunehmende gesellschaftliche Isolation, Alternativen auf dem Arbeitsmarkt
<ul style="list-style-type: none"> Marktnischen und Märkte mit Potenzial das noch nicht voll ausgeschöpft wird (Ziegen- und Schafmilch, Geflügelprodukte nach französischem Vorbild, koschere und Halal-Produkte, erneuerbare Energien, Gemeinschaftsgastronomie) 	<ul style="list-style-type: none"> Direktzahlungen schwächen die Marktsignale und schaffen Anreize für Optimierung und Extensivierung
<ul style="list-style-type: none"> Gute Eignung der Westschweiz aus agronomischer Sicht für Ackerbau und Spezialkulturen (Boden, Klima) 	<ul style="list-style-type: none"> Raumplanungshindernisse (Bau von Hühner- oder Schweineställen, Gewächshäusern, Agrotourismus, Nebenerwerbstätigkeiten usw.)
	<ul style="list-style-type: none"> Extreme Wetterverhältnisse (Trockenheit, Überschwemmungen, Erosion) nehmen aufgrund des Klimawandels zu

hung der Menge oder der Wertschöpfung, das Erschliessen alternativer Einkommensquellen oder Beiträge wie Direktzahlungen wird versucht den Preisrückgang bei den Agrarprodukten zu kompensieren. Eine Verbesserung der Situation wird damit jedoch nicht erreicht. Das Verhältnis zwischen dem LE und dem Umsatz (= LE + Fremdkosten) ist ein relativ zuverlässiger Indikator dafür, wie widerstandsfähig Landwirtschaftsbetriebe

Tab. 3 | Sieben Handlungsstrategien für AGORA. Die konkreten Massnahmen sind hier nicht ausgeführt, weil sie stark von den partizipierenden Akteuren (AGORA) und deren Interessen abhängen.

Stufe	Handlungsstrategie
Landwirtschaftsbetrieb	Betriebsleiter frühzeitig ermutigen – und nicht erst im Notfall – eine Strategie zu planen und durchzuführen. Dazu gehört eine Stärkung der Berufsbildung.
	Investitionsplanungen vermehrt, im Hinblick auf die unsicheren Produzentenpreise hinterfragen. Nicht nur die Tragbarkeit, sondern auch der Kapitalertrag muss stimmen.
	Die teilweise hohe Arbeitsbelastung der Betriebsleiterfamilien (vor allem in der Milchwirtschaft) reduzieren um den gedanklichen Freiraum und die Innovationskraft zu fördern. Zum Beispiel könnte vermehrt auf Vollkostenrechnungen fokussiert werden.
Märkte und Wertschöpfungsketten	Instrumente zur Abfederung der zunehmenden Schwankungen der Produzentenpreise entwickeln.
	Die landwirtschaftliche Produktion mehr auf die Bedürfnisse und die Nachfrage der Konsumenten abstimmen.
	Besonders für die Produzenten ist der Dialog innerhalb der Wertschöpfungsketten wichtig und sollte verbessert werden.
Agrarpolitik	Die zur Verfügung gestellten Instrumente besser nutzen, beispielsweise im Rahmen der Verordnung über die Förderung von Qualität und Nachhaltigkeit in der Land- und Ernährungswirtschaft (QuNaV).

gegenüber Preisschwankungen sind und wie gut sie diese auffangen können. Je höher dieser Indikator ist, desto besser kann eine Preisreduktion auf den Märkten aufgefangen werden. Drei Betriebe werden ihre Widerstandsfähigkeit bis 2022 verbessern indem sie ihre Tätigkeit reduzieren und somit den Anteil der Direktzahlungen am Umsatz und ihre Abhängigkeit vom Agrarbudget erhöhen (Nr. 1, 8) oder sich auf die Pouletmast spezialisieren – ein momentan vielversprechender Betriebszweig (Nr. 12). Alle übrigen Betriebe werden 2022 anfälliger für Preisschwankungen sein.

Strategien für die Westschweizer Landwirtschaft

Die abschliessende SWOT-Analyse in Tabelle 2 mündet in der Definition von sieben Handlungsstrategien in Tabelle 3, wovon die sechs ersten die Selbsthilfe der Land- und Ernährungswirtschaft erfordern.

Diskussion

Zur Erarbeitung von Strategien brauchen die Entscheidungsträger in der Landwirtschaft eine grosse Menge an Informationen, um mögliche Auswirkungen abschätzen zu können (Jones 1993). Der Einbezug dreier Perspektiven in die Analyse der Ist-Situation 2014 erlaubt eine ganzheitliche Sicht. Die bearbeiteten Fallbeispielbetriebe bilden jedoch keine repräsentative Stichprobe und die Resultate können deshalb nicht ohne weiteres auf die Grundgesamtheit der Westschweizer Landwirtschaftsbetriebe übertragen werden. Sie geben aber konkrete und praxisorientierte Informationen zur Erreichung der Ziele der Studie. Die Betriebe befinden sich hinsichtlich mehrerer Faktoren (LE, LN, geplante Investitionssumme zwischen 2014 und 2022) über dem Westschweizer Durchschnitt, und können als Vorzeigebetriebe qualifiziert werden. Wenn man annimmt, dass

sich der Strukturwandel weiter fortsetzt, können sie als Beispiele zukunftssträchtiger Betriebe dienen. Sie eignen sich daher besonders gut zur Erfassung und Modellierung von Betriebsstrategien.

Die Produktpreisentwicklungen, die in den Hypothesen angenommen werden, entsprechen den Beobachtungen der vergangenen Jahre. Sie können als realistisch, jedoch eher optimistisch erachtet werden. Eine – auch nur teilweise – Grenzöffnung hätte zur Folge, dass die Preise der Agrarprodukte in der Schweiz stärker zurückgingen. Auf der anderen Seite könnten durch die Strategie der Produktdifferenzierung höhere Preise erwartet werden, was in der Studie grösstenteils vernachlässigt wurde.

Schlussfolgerungen

Die Zukunft der Westschweizer Landwirtschaftsbetriebe scheint stark vom Faktor Land abhängig zu sein. Nur sich vergrössernde Fallbeispielbetriebe werden bis 2022 ihr LE halten oder steigern können. Kleinere innovative Landwirtschaftsbetriebe müssen sich mehr auf den Markt ausrichten und können weniger von der Agrarpolitik 14–17 profitieren. Die Milchwirtschaft, besonders der Industriemilchsektor steckt in der Krise, dies wird von der vorliegenden Studie bestätigt. Abschliessend kann festgehalten werden, dass mit gleichen Rahmenbedingungen, die Resultate der Fallbeispielbetriebe sehr unterschiedlich ausfallen. Dies betont die Wichtigkeit der strategischen Planung auf Betriebsebene. Der Landwirtschaft wird zudem meist eine starke Abhängigkeit von der staatlichen Unterstützung nachgesagt. Die erarbeiteten Handlungsstrategien zeigen aber, dass der Agrarsektor die Karten insbesondere im Bereich der Betriebsführung und bei der Anpassung an die Marktbefürfnisse selbst in der Hand hat. ■

Riassunto**Strategie avveniristiche per un'agricoltura dinamica nella Svizzera romanda**

L'agricoltura della Svizzera romanda si caratterizza per la gran diversità. Questa ricerca considera i cantoni in cui si parla francese (Vaud, Ginevra, Neuchâtel, Vallese, Friburgo, Giura) e il circondario del Giura bernese. Il suo scopo è di tracciare alcune strategie avveniristiche con una visione comune alla loro agricoltura. Un processo partecipativo che ha coinvolto gli attori interessati ha dapprima analizzato la situazione attuale dell'agricoltura e dell'economia alimentare per definire in seguito alcune strategie d'azione per l'assetto futuro delle organizzazioni agricole romande AGORA. Entro il 2022, l'introito agricolo aumenterà solo in quattro delle venti aziende esaminate, più precisamente poiché possono aumentare la superficie coltivata e non producono latte. Per queste venti aziende, proseguire nella situazione attuale senza cambio alcuno (status quo) significherebbe peggiorare le proprie condizioni finanziarie. La pianificazione strategica, compresa quella degli investimenti, è quindi particolarmente importante e dovrebbe essere maggiormente promossa in futuro. La Svizzera romanda dispone certo di prodotti regionali ben sviluppati e affermati (AOP/IGP, ad esempio) e di filiere del valore aggiunto. Tuttavia, l'orientazione della produzione e dell'elaborazione potrebbe essere ancor più rivolta alle esigenze dei consumatori. Dal canto loro, i produttori potrebbero essere integrati in maggior misura e più profondamente alle filiere del valore aggiunto, in particolare per quanto concerne il settore lattiero.

Summary**Future strategies for a dynamic agriculture in French-speaking Switzerland**

Agriculture in Western Switzerland is characterised by its broad diversity. For the purposes of this study, Western Switzerland comprises the cantons in which French is spoken (Vaud, Geneva, Neuchâtel, Valais, Fribourg, Jura) and the Bernese Jura region. The aim is to develop global future strategies for this agriculture. In a participatory process with the actors involved, the current situation of the agri-food sector was first analysed in order to generate action strategies for the future positioning of French-speaking Switzerland's agricultural organisation AGORA. On just four of the 20 case-study farms will agricultural income rise by 2022, and only then with a strategy of expanding farmland and without milk production. A continuation of the current situation with no change (status quo) would mean a deterioration in financial circumstances for the 20 farms. Strategic planning, including investment planning, is therefore very important and should be promoted more in the future. Although French-speaking Switzerland has well-developed and well-established regional products (e.g. AOP/IGP) and value chains, the orientation of production and processing could be more closely aligned with consumer needs and producers integrated to a greater extent and more deeply into the value chains, especially in the industrial milk sector.

Key words: strategic planning, French-speaking part of Switzerland, agri-food sector, participatory methods.

Literatur

- BFS (Bundesamt für Statistik). Strukturdaten der Landwirtschaft und Regionale Landwirtschaftliche Gesamtrechnung 2014 und 2015.
- BLW (Bundesamt für Landwirtschaft). Direktzahlungsdaten 2014.
- Eiselen B. & Pidoux M., 2016. Stratégies d'avenir pour une agriculture romande dynamique. Résultats de l'étude réalisée par la BFH-HAFL sur mandat d'AGORA. Plaquelette résumant le rapport final. HAFL. 28 S.
- FSASR (Fédération des sociétés d'agriculture de Suisse romande), Vorgänger von AGORA, 1988. L'agriculture romande sous la loupe. Rapport final. AGORA. 65 S.
- Haas T. & Höltschi M., 2014. Auswertung Vollkostenrechnungen 2014 Hügelbetriebe. Interpretationshilfe für Anwender der Excel-Arbeitsmappe voko-milch. BBZN Hohenrain, Agridea Lindau. Unpubliziert.
- Jones J.W., 1993. Decision support systems for agricultural development. In: Systems approaches for agricultural development. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Boston, 459–471.
- Lehmann B., Stucki E., Claeysman N., Miéville-Ott V., Révillon S. & Rognon P., 2001. Vers une agriculture valaisanne durable. Etude réalisée à la demande de l'Etat du Valais. Antenne romande de l'Institut d'économie rurale de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich ETH. 36 S.
- Paus M., Murbach F., Lehmann B. & Stucki E., 2006. L'agriculture de l'Arc Lémanique. Etude sur la valeur ajoutée. Rapport sur mandat du Conseil du Léman, en partenariat avec l'Union lémanique des chambres d'agriculture. Antenne romande de l'Institut d'économie rurale de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich ETH. 209 S.
- Pidoux M., Eiselen B., Paus M., Blättler T., Huber M. & Knapp L., 2016. Etude sur l'agriculture romande. Stratégies d'avenir pour une agriculture romande dynamique. Rapport final. HAFL. 157 S.
- Révillon S., Cornaz C., Bardet L., Baudraz F., Bezençon M., Dugon J. & Paus M., 2011. Valorisation des produits des filières agricoles vaudoises. Rapport final. AGRIDEA. 222 S.